

Wissel, Carsten von

## Die Hochschule im Jahr der Kreativität

*Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung* 19 (2010) 1, S. 30-45



Quellenangabe/ Reference:

Wissel, Carsten von: Die Hochschule im Jahr der Kreativität - In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 19 (2010) 1, S. 30-45 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-163347 - DOI: 10.25656/01:16334

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-163347>

<https://doi.org/10.25656/01:16334>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**Institut für Hochschulforschung (HoF)**  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

<https://www.hof.uni-halle.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Die Hochschule im Jahr der Kreativität

**Carsten von Wissel**  
Halle-Wittenberg

2009 war das „Europäische Jahr der Kreativität und Innovation“. Kreativität und Innovation seien zentrale Elemente der heutigen wissensbasierten Gesellschaften Europas, verkündet die *Nationale Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung* auf ihrer Internetseite zum Europäischen Jahr der Kreativität (vgl. 2009). In einer Presseerklärung der

Europäischen Kommission zum Beschluss zur Ausrichtung des Jahres der Kreativität heißt es:

„Die Aktivitäten des Europäischen Jahres sollten sich darauf konzentrieren, ein innovations- und kreativitätsfreundliches Umfeld zu schaffen und einen starken Impuls für ein langfristiges politisches Engagement zu geben. Im Vordergrund sollten beispielsweise verschiedene Bildungsthemen wie Mathematik, Naturwissenschaften, Informatik und andere Technologien stehen. Wenn dabei der Schwerpunkt auf die Kreativität gelegt wird, sollte dies die Problemlösungsfähigkeit und die praktische Anwendung von Wissen und Ideen fördern. Es sollten alle Formen der Innovation – einschließlich der sozialen und der unternehmerischen – berücksichtigt werden“ (vgl. Europäische Kommission 2008).

Grund genug also, sich mit Kreativität und der Rolle des Begriffs in wissenschaftlichen und hochschulpolitischen Kontexten auseinanderzusetzen.

Spricht man über die Kreativität von Hochschulen, dann ist der Gegenstand von verschiedenen Seiten anzugehen. Zunächst muss man danach fragen, wie wissenschaftliche Kreativität zu verhandeln ist, in welche Bedeutungszusammenhänge sie eingelassen ist. Dazu ist es zum einen nötig, sich den allgemeinen Kreativitätsbegriff zu vergegenwärtigen, zum anderen muss der Kreativitätsbegriff mit Wissenschaft in Bezug gesetzt werden. In einem zweiten Schritt tritt die Frage nach der organisationalen Kreativität oder Organisationskreativität in den Fokus, sind doch Hochschulen Organisationen und Forschung und Lehre organisierte Tätigkeiten. Die zu klärende Frage lautet dabei, was Organisationskreativität ist und wie

über Kreativität in organisationalen Kontexten verhandelt wird. Ein dritter Schritt muss sich der organisationalen Kreativität im Hochschul- bzw. hochschulpolitischen Kontext zuwenden. Die Frage lautet, wie Kreativität hier verhandelt wird, welche Funktionen hier dem Begriff zugeordnet sind. Eine Durchsicht der Diskurse zeigt, dass man es mit einer Vielzahl von einander überkreuzenden Zuschreibungen und Verwendungszusammenhängen zu tun bekommt – und dass diese in der Alltagspraxis nicht immer in gebotener Weise voneinander getrennt werden.

## **Kreativität**

Mit Kreativität wird allgemein das Ungewöhnliche verbunden. Alles was aus dem Rahmen fällt, sich nicht aus bloßer Anwendung von Logik erschließt, sei (wissenschaftliche) Kreativität, befand der Psychologe Franz Emanuel Weinert (Weinert 1994: 3). Aus einer wissenschaftlichen Perspektive ist dieser Befund zum einen beunruhigend, zum anderen sehr allgemein. Beunruhigend ist er deshalb, weil hier etwas nicht recht Greifbares, Außerwissenschaftliches, Transrationales zum tragen kommt. Der Kreativität, mehr noch der Kreation, wohnt ein nicht erklärbarer Sprung inne (Bröckling 2004b: 236). Ein Sprung, der in dem Moment eintritt, in dem die Kreation in der Welt ist, der springende Punkt.

Zugleich wirkt die Allgemeinheit dieses Befundes beruhigend, kann doch ein solch weiter Kreativitätsbegriff überall zum tragen kommen (Mittelstraß 2008: 14). Zudem ist er kaum von seinen begrifflichen Nachbarn Intelligenz und Genialität zu unterscheiden: Teilt der Kreativitätsbegriff mit dem Begriff der Intelligenz die Herkunft aus der Psychologie, so beerbt er den geistesgeschichtlichen Begriff der Genialität. Er hat damit moderne und vormoderne Wurzeln zugleich. Luhmann (1988: 16) sah das Genie als semantischen Lückenfüller zwischen dem einzigartigen Kreation und dem nicht einzigartigen Menschen. Genialität verweise in der Zeitdimension auf die Neuartigkeit, in der Sachdimension auf die Bedeutsamkeit und in der Sozialdimension auf den Überraschungsgrad von Gedanken. Für den Begriff der Kreativität bleibe dieser Dreischritt mit abgesenkten Ansprüchen erhalten, man brauche lediglich langen Atem und Planstellen; mit anderen Worten Ressourcen, Zeit und Freiräume. Kreativität ist also nicht auf das Genie Einzelner angewiesen, sondern zunächst einmal Ergebnis davon, dass gewöhnliche Menschen von anderweitigen Zeit- und Ressourcenrestriktionen freigestellt werden.

Diese von Luhmann betonte Spannung von Gewöhnlichem und (nicht mehr derartig) Außergewöhnlichem, die dem Kreativitätsbegriff

innewohnt, stammt von seinem Vorgänger, dem umständlichen Terminus Schöpferischkeit. Der Schöpfer, der *Creator* war viele Jahrhunderte göttlich und seit dem 17. Jahrhundert auch menschlich, genauer künstlerisch tätig. Seit den 1970er Jahren trat der Begriff des Kreativen als ein Lehnwort aus dem angloamerikanischen Raum an die Stelle des Schöpferischen, eine Entwicklung, die nicht zuletzt (wie schon Luhmann gesehen hat [ebd.] als eine Demokratisierung zu verstehen ist, kann doch jeder und jede in allen auch nur denkbaren Handlungsfeldern kreativ sein (Ebert-Schifferer 2008: 106).

Pate für diesen Übergang stand ein ursprünglich psychologischer Fachbegriff der 1950er Jahre: *Kreativität*. Der Begriff reagierte darauf, dass herkömmliche Intelligenztests freies Denken und Assoziieren nicht zu erfassen vermochten. Kreativitätsforschung schloss an die Intelligenzforschung an, als dessen Teilgebiet sie zunächst entstanden ist. Kreativität entstand dieser Forschungslinie zufolge aus der Paarung von Intelligenz mit Divergenz. Die auf diesem Gedanken aufbauenden Versuche, Kreativität zu messen, vermochten allerdings nicht zu befriedigen, so dass einschlägige Bemühungen bald abflauten. Seine heutige Dynamik und Popularität entwickelte der Kreativitätsbegriff dann seit den 1980er Jahren, als Kreativität von den Wirtschaftswissenschaften im Zusammenhang mit der Wiederentdeckung des Unternehmertums, dem Aufkommen des Entrepreneurshipdiskurses angeeignet wurde. Andere Disziplinen wie Hirnforschung, Soziologie und Philosophie zogen nach und läuteten eine zweite Runde der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Kreativitätsbegriff ein. Dies führte auch zu einer Belebung der psychologischen Kreativitätsforschung. Seither reißt der Strom der Veröffentlichungen, die sich damit beschäftigen, nicht ab (ein knapper Überblick bei Brodbeck 2006, vgl. Sonnenberg 2007, Jansen/Schröter/Stein (Hg.) 2009).

Die verschiedenen Herkünfte des Kreativitätsbegriffs haben eine kaum überschaubare Vielfalt von Metaphern hervorgebracht; Bröckling spricht gar von einem Metapherngestöber. Kreativität wird demnach mit künstlerischem Handeln assoziiert (Expressivität), nach dem Modell der Produktion gedacht (nach dem Modell des Handwerks), als problemlösendes Handeln (konzipiert nach dem Modell des Erfinders) oder befreiendes Handeln (nach dem Modell des schöpferischen Zerstörers) konzipiert, ruft zudem Assoziationen des Lebens auf (Zeugung, Geburt, Evolution, Emergenz) und ist schließlich mit der Metapher des Spiels verbunden (Bröckling 2004b: 237 f.). Je nachdem, was in welchen Diskursen relevant ist, werden diese Aspekte ausgewählt, miteinander kombiniert und ineinander

verwoben. In der Diskussion zum Begriff der wissenschaftlichen Kreativität dominieren der Werk- und der Problemlösungsaspekt.

## Wissenschaftliche Kreativität

In Folge der Dominanz des Werk- und Problemlösungsaspektes wird wissenschaftliche Kreativität etwas Rationaleres, Kontrollierbareres, geht es doch um das Erreichen von Zielen, das Beheben von Soll-Ist-Divergenzen, der Aspekt des Unverfügbaren, Außergewöhnlichen, der der Kreativität auch immer anhaftet gerät dabei in den Hintergrund. Zumeist wird wissenschaftliche Kreativität unter dem Begriff der Forschungskreativität verhandelt, in diesem Zusammenhang tritt der bekannte Dreischritt aus Originalität, Werthaltigkeit und Ungewöhnlichkeit (vgl. Ochse 1990) auf oder die Unterscheidung von heuristischen und algorithmischen Aufgabenstellungen, die auf die Unsicherheit und Unerwartetheit kreativer Forschungsergebnisse abstellt (vgl. Amabile 1996). Sie ist – nimmt man eine wissenschaftstheoretische Perspektive ein – mit dem Kuhnschen Konzept der *revolutionary science* verbunden (vgl. Kuhn 1973; Sternberg 2003). Mit dem Begriff wird Wissenschaft bezeichnet, die nicht unter die sogenannte Normalwissenschaft fällt, den Bereich des allgemein Erwarteten und Erwartbaren, das Paradigma hinter sich lässt. Damit ist allerdings nur gesagt, dass revolutionäre Wissenschaft auch kreativ ist, nichtrevolutionäre Wissenschaft ist nicht zwangsläufig nichtkreativ, mit anderen Worten, wissenschaftliche Kreativität ist über diesen Weg nur zum Teil erschließbar. Ein kursorischer Blick in disziplinäre und wissenschaftspolitische Diskurse legt die Vermutung nahe, dass der Begriff der wissenschaftlichen Kreativität zumindest mit den folgenden Metaphern, Aspekten und Eigenschaften verbunden ist. Die Aufstellung ist unabgeschlossen und erweiterbar:

- Inter-/Transdisziplinarität
- Exzellenz
- Innovativität
- Unternehmertum
- Originalität
- Inventivität
- Exzeptionalität
- Neuheit.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Aufstellung durch Autor. Heinze et al. stellen eine Liste verwandter Termini auf, darin enthalten sind *talent, thinking, insight, imagination, inspiration, ingenuity, innovation, in-*

Die alteuropäische Verbindung von Kreativität und künstlerischem Schaffen, die aus der begrifflichen Verwandtschaft der Kreativität mit der Genialität resultiert (vgl. Bröckling 2004a), ist in den Hintergrund getreten und von modernen Metaphern wie Innovativität, Unternehmertum und Exzellenz überlagert. Die vier erstgenannten neuen Bezugspunkte wissenschaftlicher Kreativität schaffen einen Anschluss zu einer organisationalen Dimension, indem sie mit Ausnahme der Interdisziplinarität Begriffe ansprechen, auf die Quantitäten bezogen werden können. Sie können im wissenschaftspolitischen Diskurs Bestandteil organisationaler Selbstbeschreibung werden. Die vier letztgenannten lassen sich nicht auf Quantifizierbares beziehen.

Inter- bzw. Transdisziplinarität bezieht sich auf das Überwinden disziplinärer Grenzen, und sofern von Transdisziplinarität die Rede ist, auch auf das Überwinden von Systemgrenzen, in dem Kooperationen von WissenschaftlerInnen und nichtwissenschaftlichen Akteuren anvisiert und eingegangen werden. Kreativität steht hier mit der Transgression von Grenzen, Begrenztheiten und Engführungen im Zusammenhang.

Der Exzellenzbegriff rekurriert auf einen ganz anderen Bedeutungszusammenhang und bezieht sich begrifflich auf das Herausragen aus dem Allgemeinen, auf das Außertägliche. Sein quantitativer Bezug ist neben eingeworbenen Forschungsmitteln die Anzahl von qualifizierten Veröffentlichungen, z.B. von Aufsätzen in hochrangigen Zeitschriften. Politisch hingegen wird – ähnlich wie beim Kreativitätsbegriff – das Herausragende als das von allen Anzustrebende herausgestellt. Dies geschieht mit dem Ziel, dass nicht alle das Exzellenzziel erreichen werden und im Ergebnis sich Differenzierung einstellen wird. Die zweite Bedeutung hat inzwischen die Überhand gewonnen und so wird der Exzellenzbegriff zum Bestandteil einer organisationalen Selbstbeschreibungsformel derjenigen Hochschulen, die gegenüber anderen einen Vorteil errungen haben. Kritische Stimmen sprechen dem Exzellenzdiskurs einen Kreativitätsbezug sogar ab (vgl. Münch 2006).

Innovativität, im Alltagsdiskurs verstanden als die Fähigkeit, innovative Produkte oder Prozesse zu einer Markt- oder Umsetzungsreife zu entwickeln, ist der anzustrebende Zustand schlechthin, keine Organisation, keine Region keine Gesellschaft kommt heute ohne sie aus, stets haben sich alle Akteure darum zu bemühen (Braun-Thürmann 2004: 1-11). Gleiches

---

*telligence, inventive, virtuosity, excellence, learning, discovery, experimentation, risk-taking and avantgarde* (Heinze et al. 2007: 128). Die Auflistung erweist sich als unabgeschlossene und könnte problemlos ausgeweitet werden.

gilt für Unternehmertum, verstanden als die Fähigkeit, (unternehmerische) Gelegenheiten zu erkennen und zu kapitalisieren; jede Organisation jeder Akteur soll unternehmerisch sein (vgl. Bröckling 2007). Quantitativer Bezugspunkt von Innovativität ist überwiegend die Anzahl angemeldeter Patente, bei Entrepreneurship diejenige von Unternehmensgründungen. Beide Diskurse sehen in Kreativität eine Voraussetzung.

Die vier Begriffe Originalität, Inventivität, Exzeptionalität und Neuheit beziehen sich stärker auf wissenschaftliche Diskurse und auf qualitative Unterscheidungen und Urteile. Dies mag für ihren geringeren hochschulpolitischen *Impact* ursächlich sein. Alle vier Eigenschaften müssen vorliegen, damit Kreativität gegeben sein kann.

In einer Vier-Felder-Matrix, die Li Bennich-Björkman im Zusammenhang ihrer Arbeit zur Innovativität schwedischer Universitätsdepartments entwickelt hat, findet der Originalitäts- und Neuartigkeitsbezug der Forschungskreativität seinen Niederschlag (Bennich-Björkman 1998: 27). Die Matrix stellt auf die Kriterien Neuheit und Relevanz ab und überkreuzt diese miteinander: Forschung ist demnach originell, kreativ, kumulativ oder nur replikativ. Originalität ist dort z. B. auch Voraussetzung von Kreativität, was ihr zur Kreativität fehlt, ist Relevanz bzw. Wert. Bloße Originalität reicht nicht hin. Mehr noch: Ein Übermaß an Originalität kann sich für die Entwicklung eines wissenschaftlichen Feldes sogar als negativ erweisen, dann nämlich, wenn – aus welchen Gründen auch immer – neue Gedanken zurückgewiesen werden, ohne einer eingehenden Prüfung unterzogen zu werden (Stigler 1965: 14).<sup>2</sup> Neben kreativer, also neuartiger und relevanter Forschung, gibt es ferner kumulative und replikative Forschung. Kumulative Forschungsarbeiten zeichnen sich durch Relevanz aus, z.B. weil sie einen Überblick vermitteln, den so bislang noch niemand zusammengestellt hat; neue Einsichten müssen sie nicht notwendigerweise erbringen, replikative Forschung hingegen ist nichts von alledem.

Von kumulativen Forschungsarbeiten lässt sich ohne Umstände sagen, dass es sie geben muss, damit Disziplinen sich fortschreiben und ihren Nachwuchs schaffen können. Ferner können solche Arbeiten notwendig sein, um disziplinexterne Praktiker oder Angehörige anderer Disziplinen über den Stand der Disziplin in Kenntnis zu setzen. Ein großer Teil der Lehrbücher fällt unter diese Definition. Selbst replikative Forschung kann bestehen, dann nämlich, wenn sie im politischen Raum oder in anderen Handlungsfeldern bestehende Legitimationsbedürfnisse oder andere wis-

---

<sup>2</sup> Solche Effekte dürften in dichtbevölkerten, hochkonkurrenten Wissenschaftsfeldern zu erwarten sein, die von Becher und Trowler als urban bezeichnet worden sind (vgl. 2001).

senschaftsexterne Relevanzen bedient. Immer dann, wenn Wissenschaft zu einer Munition in politischen Auseinandersetzungen wird, kann es zu solchen Ergebnissen kommen (vgl. Hoppe 2005). Relevanz entsteht dann nicht aus einem wissenschaftlichen Kontext, sondern wird anderweitig generiert.

*Übersicht: Vier Felder Matrix Creative Research, Li Bennich-Björkman (1998: 27)*

		Is the contribution novel?	
		Yes	No
Is the contribution relevant?	Yes	Creative <sup>3</sup>	Cumulative
	No	Original	Replication

Von kumulativen Forschungsarbeiten lässt sich ohne Umstände sagen, dass es sie geben muss, damit Disziplinen sich fortschreiben und ihren Nachwuchs schaffen können. Ferner können solche Arbeiten notwendig sein, um disziplinexterne Praktiker oder Angehörige anderer Disziplinen über den Stand der Disziplin in Kenntnis zu setzen. Ein großer Teil der Lehrbücher fällt unter diese Definition. Selbst replikative Forschung kann bestehen, dann nämlich, wenn sie im politischen Raum oder in anderen Handlungsfeldern bestehende Legitimationsbedürfnisse oder andere wissenschaftsexterne Relevanzen bedient. Immer dann, wenn Wissenschaft zu einer Munition in politischen Auseinandersetzungen wird, kann es zu solchen Ergebnissen kommen (vgl. Hoppe 2005). Relevanz entsteht dann nicht aus einem wissenschaftlichen Kontext, sondern wird anderweitig generiert.

Aus der Notwendigkeit nichtkreativer Forschung lässt sich allerdings nicht folgern, dass das prinzipielle Postulat, Forschung solle kreativ sein aufgegeben werden könnte. Es zeigt sich allerdings dass Kreativität als universelles an jeden und jede Organisation gerichtetes Postulat in die Nähe anderer normativer Konzepte gerät, die wie eben auch die Kreativität einem Spannungsverhältnis von flächendeckender Norm und gleichzeitiger Unmöglichkeit, flächendeckend umgesetzt zu werden, unterliegen. Kreativität unterscheidet sich damit nicht wesentlich von alten, aus der

<sup>3</sup> Als Ergänzung der Matrix bietet sich die Typologie wissenschaftlicher Kreativität von Heinze et al. (2007: 132) an. Diese erwähnt (1.) neue Ideen, die neue kognitive Rahmensetzungen erlauben, (2.) die Entdeckung neuer empirischer Phänomene, (3.) die Entwicklung neuer Methodologien, (4.) die Erfindung neuer Instrumente und schließlich (5.) die Synthese vormalis unzusammenhängender Ideen.



Vormoderne stammenden normativen Konzepten wie Tugend oder Großzügigkeit. Auch diese können unmöglich ohne ihr Gegenteil existieren, würden als Begriffe jeden Sinn verlieren, wenn sie erfolgreich universalisiert wären. Der so modern scheinende Kreativitätsbegriff wird damit von seinen vormodernen Wurzeln eingeholt und gerät zu einem normativen Postulat.

Auch wissenschaftliche Kreativität würde – wäre ihre flächendeckende Realisierung möglich – jede Außergewöhnlichkeit verlieren. Denn wenn alle Wissenschaftler/innen gleichermaßen kreativ wären, dann wäre niemand mehr kreativ. Aus einer aufmerksamkeitsökonomischen Perspektive betrachtet gäbe es zumindest ambivalente Folgen, denn Wissenschaftler/innen, die dem Anspruch unterliegen, alles für das Feld Relevante zur Kenntnis zu nehmen, würden dies in noch geringerem Umfang schaffen, als dies bereits der Fall ist, denn sie müssten tatsächlich alles, was erscheint lesen (Barley 2006: 19). Die gängigen Hilfsmittel Relevantes von Irrelevantem zu unterscheiden würden nicht mehr greifen. Auch an dieser Stelle also ähnelt Kreativität der Tugend, denn wenn ihr Gegenteil entfallen würde, entfielen damit zahlreiche Gelegenheiten zu unterscheiden.

## **Organisationale Kreativität**

Organisation und Organisieren beruhen auf Routinen. Um Abweichung, Devianz bestimmen zu können, braucht es ebenso Routinen. Dennoch tut sich an genau dieser Stelle zunächst einmal ein Spannungsverhältnis auf, denn wenn Kreativität nicht zuletzt auch im Abweichen besteht, Ergebnis eines gelungenen Abwägens von Abweichung und der Bedienung von Normerwartungen ist, und Organisation maßgeblich aus dem Reproduzieren der Herstellung von Berechenbarkeit resultiert, dann ist organisationale Kreativität ebenso wie Organisationslernen ein Oxymoron (vgl. Weick/Westley 1999).

Organisieren besteht darin, Handlungen zu wiederholen und aneinander anschlussfähig zu machen, dafür zu sorgen, dass Entscheidungen an Entscheidungen anschließen können. In Organisationen ist das repetitive Element noch einmal deutlich ausgeprägter als in einer von Institutionen, verstanden als generalisierte Erwartungsstrukturen, geprägten Gesellschaft. Devianz muss hier die Ausnahme sein, Regelbefolgung hat buchstäblicher zu erfolgen, das Abweichen von Erwartungen ist hierfür zunächst einmal nicht dienlich. (Absichtsvolle) Devianz und Regelabweichung kommen erst dann ins Spiel, wenn es darum geht, angesichts einer

veränderten Umwelt den Organisationserhalt sicherzustellen. Zahllose Karikaturen belegen das oben benannte Spannungsverhältnis von Kreativität und Organisation, ferner belegen sie, dass das Auffinden eines solchen Spannungsverhältnisses nichts Neues ist.

Der Schumpeterianische *Kreative Zerstörer* (vgl. Schumpeter 1934) belegt dieses Spannungsverhältnis für das Wirtschaftssystem. Mit dem Kreativen geht das Zerstören hergebrachter Strukturen, die Zerstörung von Sozialkapital einher. Aus diesem Grund ist der Kreativitätsbegriff in Managementdiskursen mit Flexibilität, Wandelbarkeit und Reformfähigkeit verbunden. Auf diese Weise wird es möglich, Kreativität als eine Art unentgeltliche Sekundärtugend in kalkulierende Managementdiskurse (vgl. Bullinger/Hermann (Hg.) 2000) zu integrieren.<sup>4</sup> Kreativität stellt somit eine Ressource bereit, die da ansetzt, wo Kalkulation an ihr Ende gerät.

Oft wird Kreativität in Managementdiskursen in einem Atemzug mit Innovativität aufgerufen. Da Managementdiskurse dazu neigen, spezifische Fallsubsumtionen vorzunehmen und dabei in der Regel von Sachdimensionen abstrahieren und Dinge unterschiedslos aus einer ökonomischen Perspektive betrachten, können sie Innovativität nur über den Begriff der Veränderung erschließen. Es bleibt, gerade dann, wenn man auf die in Managementdiskursen große begriffliche Nähe von Kreativität und Innovativität blickt, ein gravierender Unterschied zwischen beiden Begriffen: Während bei Kreativität die Möglichkeit und nicht das Produkt (die Kreation) im Mittelpunkt steht, verhält es sich bei der Innovativität genau umgekehrt; das Produkt, die Innovation steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeiten, nicht die Möglichkeit dazu (Simon 2008: 195). Im Unterschied zur Kreation als Ergebnis von Kreativität hängt der Innovation immer schon das Gelingende mit an, denn andere haben sich dafür interessiert, das muss für die Folgen von Kreativität, die Kreation nicht gelten, diese kann ebenso auch nur schlichter Unfug sein. Ob demjenigen, der eine Kreation geschaffen hat, Kreativität zugeschrieben werden wird, ist zum Zeitpunkt der Kreation noch nicht klar.

Aus organisationaler Perspektive kommt ein weiteres Problem hinzu. Der Kreativitätsbegriff hat sich nach wie vor nicht ganz von seiner psychologischen Herkunft abgelöst. Vielfach heißt es im Alltagsreden ebenso wie in Festreden, Institutionen könnten nicht kreativ sein, nur Menschen.

---

<sup>4</sup> Luhmann zufolge wirkte dieser Effekt auch in umgekehrter Richtung: Kreativität kann danach nicht nur als Ressource beschworen werden, sondern werde von Politikern auch dann aufgerufen, wenn es um die Rechtfertigung des Ausgebens von Haushaltsmitteln gehe (vgl. Luhmann 1987: 15).

Organisationale Kreativität ist deshalb in Organisationsdiskursen oft nicht mehr als die aggregierte Kreativität der Mitglieder einer Organisation. Die dann logisch erscheinende Anschlusshandlung ist das Anbieten von Kreativitätstrainings für die Mitarbeiter/-innen. Kreativität erscheint dann als etwas, was die Organisation zwar benötigt, auf das sie aber keinen umstandslosen Zugriff hat. Wie ein natürlicher Rohstoff ist diese zunächst einmal ohne ein organisationales Zutun da, noch schlimmer, organisationaler Zugriff kann Kreativität sogar zerstören, im günstigsten Fall kann er sie kanalisieren. Kreativität ähnelt aus dieser Perspektive anderen auf den ersten Blick unentgeltlich erscheinenden Gütern, insbesondere ähnelt sie Wissen. Auch über Wissen wird in organisationalen Kontexten gesprochen, als handle es sich um einen unentgeltlich verfügbaren Rohstoff (vgl. Fuller 2002), den es mittels der richtigen Instrumente und Technologien zu heben gilt. Wie Wissen muss die Organisation, insbesondere wenn sie sich in einer Wissensgesellschaft wähnt, Kreativität kontrollieren und bliebe in Hinblick auf so manche Bereiche lieber von (unkontrollierter) Kreativität verschont. Die Organisation sucht deshalb ihrerseits nach Metaphern, wie Kreativität gleichzeitig gewonnen und kontrolliert werden kann.

Die Erscheinungsform organisationaler Kreativität schließt an die o. g. organisationalen Sekundärtugenden an. Kreative Organisationen sind danach nicht erstarrt, sondern wandelbar und flexibel, überschreiten ständig ihre äußeren und inneren Grenzen oder ziehen diese doch zumindest neu. Ihren Mitgliedern gewähren sie Freiräume. Kreativen Organisationen ist ihre Struktur nicht sakrosankt, kein stahlhartes Gehäuse, sondern sie ändern diese aus gegebenem Anlass, beim Auftreten neuer Probleme, beim Antreten eines neuen Managements etc.

Kreativität und Entrepreneurship fallen in organisationalen Kreativitätsdiskursen oft zusammen, institutionelle Kreativität und Entrepreneurship sind dann nur zwei Worte für ein und dasselbe (vgl. Weizsäcker 2008), sie zählen damit zu denjenigen Ressourcen, die Organisationen in die Lage versetzen, die Beschränktheit ihrer materiellen und finanziellen Ressourcen zu transzendieren, mehr aus ihren Potentialen zu machen.

## Kreativität im hochschulpolitischen Kontext

In der Wissensmanagementliteratur wird gelegentlich bezweifelt, dass Hochschulen solche Organisationen sind, ja sie werden zu *dummen Organisationen* erklärt, da es ihnen nicht gelinge, aus ihren Wissenspotentialen mehr zu machen als deren Summe (Stewart 1997: 76; Willke 1997).<sup>5</sup> Die Frage, ob Wissensmanagement, wie es aus privatwirtschaftlichen Unternehmen bekannt ist, hier eine Lösung für Hochschulen bereitstellen kann, wird wiederum in der Hochschulforschung nur verhalten beantwortet, „man müsse die interne funktionale Differenzierung von Lehre, Forschung und Verwaltung beachten“ schreiben Wilkesmann und Würmseer in einen knappen Fazit zum Thema (2007: 15).<sup>6</sup>

Lässt man Fragen des Wissensmanagements beiseite, dann handeln Hochschulorganisationen, wenn es um Kreativität und ihre Gewinnung und Aneignung geht, ganz so, wie andere Organisationen dies auch tun. Die interne Gliederung wird gemäß organisationaler Moden und Annahmen umgebaut, aus großen Fakultäten wurden Fachbereiche, aus vielen Fachbereichen wurden wieder noch weit größere Fakultäten (vgl. Winter 2004). Die Schaffung kreativer Umwelten wird dabei gelegentlich als ein Handlungsziel benannt, es heißt dann, die Neubildung von Fakultäten eröffne Möglichkeiten interdisziplinärer Zusammenarbeit und befördere auf diesem Weg wissenschaftliche Kreativität. Organisationale Diskurse bedienen sich hier des Interdisziplinaritätsdiskurses und nutzen ihn als Quelle der Legitimation.

Kreativitätsfördernde Umwelten sollen auch die in den letzten Jahren geschaffenen Exzellenzcluster- und andere neue, um Transdisziplinarität bemühte Agglomerationskonzepte schaffen. Sie setzen bei einem ähnlichen Argument an wie die Diskurse organisationaler Interdisziplinarität, erweitern den interdisziplinären Bezug allerdings noch um einen transdisziplinären. Es soll nun nicht nur interdisziplinär, sondern transdisziplinär gearbeitet werden, indem bereits auf der Ebene der Formulierung von Forschungsfragen mit hochschulexternen oder gar wissenschaftsexternen

---

<sup>5</sup> Willkes Gegenbild zu Universitäten sind Parlamente, die aus wenig Wissen mehr machen, bei Stewart ist das Gegenbild der Universität McDonalds, eine Organisation, die nicht auf Wissen ihrer (im Falle von McDonalds schlecht ausgebildeten) Mitarbeiter/innen angewiesen sei und dennoch eine außerordentliche organisationale Performanz erreiche.

<sup>6</sup> Ferner wird besonders in Österreich mit dem Instrument universitärer Wissensbilanzen gearbeitet; das Österreichische Universitätsgesetz schreibt in § 13 Abs. 6 die Erstellung von Wissensbilanzen für Universitäten verbindlich vor.

Partnern kooperiert wird.<sup>7</sup> Die Kooperationsgelegenheiten entstehen in diesem Zusammenhang nicht nur durch das organisationale Verknüpfen heterogener Wissenskulturen, sondern durch das Verknüpfen von unterschiedlichen handlungsfeldspezifischen Kulturen aus Universitäten, Forschungsinstituten und privatwirtschaftlichen Forschungsbereichen. Diese Zusammenführung unterschiedlicher Handlungslogiken hat sich nicht immer als konfliktfrei erwiesen (vgl. Tuunainen 2005). Es bleibt abzuwarten, welche Folgen diese Neuschneidungen hochschulischer Innen- und Außengrenzen haben werden.

Als eine weitere Voraussetzung von Kreativität gilt dem hochschulpolitischen Diskurs ein anderes ewig unerreichtes und damit unablässig anzustrebendes Ziel hochschulpolitischen Handelns, die Autonomie der Hochschulen. Danach hat – folgt man einer Ministerrede – Kreativität von Hochschulen Autonomie zur Voraussetzung (Frankenberg 2008: 1), man habe deshalb – so fährt der Minister fort – von der Input-Steuerung auf Output-Bewertung umgestellt, damit Universitäten „kreativ und im Wettbewerb miteinander den besten Weg zum besten Ergebnis finden“ (ebd.: 4). Weil auch das Land Freiheit für Kreativität im Wettbewerb brauche, habe man die Abschaffung des Hochschulrahmengesetzes betrieben (ebd.). Kreativität von Hochschulen ist – so hat es den Anschein – Ziel von Hochschulpolitik. Dies scheint nur logisch, denn Kreativität sei die „Voraussetzung dafür, dass eine Bildungseinrichtung sich Universität nennen darf“ bemerkte Elke Scheer auf der gleichen Tagung in ihrem Eingangsstatement, Kreativität der Universität sei mit Erneuerung und Fortschrittlichkeit ihrer Strukturen verbunden (Scheer 2008: 168). Derlei Aussagen darf man weniger als analytische Beiträge, denn als Beschwörungen hochschulpolitischer Schlüsselbegriffe verstehen, gleichwohl verweisen sie auf reale Spannungsverhältnisse: Auf der einen Seite also ist danach die Kreativität der Universität eine Selbstverständlichkeit, auf der anderen Seite ist sie mit der Erneuerung ihrer Strukturen verbunden, sie ist also nicht mehr in der wissenschaftlichen Arbeit verankert, sondern im organisationalen Handeln.

---

<sup>7</sup> Es ist kein Zufall, dass eine derartige Rahmung von Transdisziplinarität so gut zu dem betriebswirtschaftlichen Konzept der Kundenorientierung passt (Adam/Carrier/Wilholt 2006: 443).

## Fazit und offene Fragen

Die Debatte über die Kreativität von Hochschulen scheint festzustecken zwischen unterschiedlichen Bezugspunkten von Kreativität. Auf der einen Seite steht der allgemeine Bezug von Kreativität als etwas Neues von Wert, welches Ergebnis eines absichtsvollen, sozial anschlussfähigen Abweichens von Erwartungen ist, und der nachträglichen Zuschreibung, dass auf richtige Weise von den richtigen Erwartungen abgewichen wurde. Auf der anderen Seite stehen Kreativitätsbezüge, die originär aus der Sphäre organisationalen Rasonierens, organisationaler Selbstbeschreibung stammen und – wenn sie ernst genommen werden – wissenschaftliche Arbeit kanalisieren und finalisieren. Absichtsvolles Abweichen von Erwartungen und Routinen ist aus dieser Perspektive ein Problem und mitunter gefährlich. Es tut sich also ein Spannungsverhältnis auf: Zum einen werden Hoffnungen mit den Zufallseffekten wissenschaftlicher Forschung verbunden, zum anderen sollen diese aber die richtigen sein. Organisationale Kreativitätsdiskurse laufen damit Gefahr, genau die Serendipitätseffekte, zufällige Entdeckungen und neuartige Rekombinationen (vgl. Merton/Barber 2004) zu verhindern, auf die sie zumindest verbal so stark setzen und aus denen strategisches Handeln Ressourcen bezieht.

Die Verknüpfung des organisationalen Kreativitätsbegriffs mit Veränderung sorgt noch für eine weitere Engführung, die Beharrung und Abwägung als die natürlichen Feinde von Kreativität erscheinen lässt. Wer lange überlegt und prüft, ist danach unkreativ. Da wir immer erst im Nachhinein wissen, was kreativ und was träge beharrend war, steckt hier ein gravierendes Problem (Osborne 2003: 520). Wissenschaftliche Gründlichkeit kann infolge des Schnelligkeitsbezuges des mit dem Innovationsbegriffs partiell konfundierten organisational bezogenen Kreativitätsbegriffs zur scheinbaren Antipodin der Kreativität werden. Wie widersprüchlich diese Konstellation ist, zeigt sich, wenn man sich an den schöpferischen Kern des Kreativitätsbegriffs erinnert, dieser hatte Muße zur Voraussetzung.

Und es gibt noch mehr Probleme, denn Kreativität ist mit dem Fertigen, Abgeschlossenen, in irgendeiner Weise Gelungenen verbunden. Etwas muss kreiert und (von anderen) für gut befunden sein, um einer Bewertung zugänglich zu sein, es muss etwas Abgeschlossenes vorliegen. Gut zum Wissenschaftssystem, bei dem es mindestens so sehr wie um das Schaffen neuer Artefakte und Arrangements um das Stellen neuer Fragen geht, passt dieser Produktbezug nicht. Besser passen würde eine Aktivierung des Begriffs Inventivität (Inventiveness), denn er bezieht sich mehr

auf das Offene, nicht so sehr auf die Neuheit von Artefakten, sondern auf die von Relationen und Situierungen (vgl. Barry 2000). Inventivität bezieht sich nicht so sehr auf die Kombination von Neuheit, Geschwindigkeit und Verbesserung, wie die im politischen Diskurs erzeugte Amalgamierung von Kreativität und Innovation, die nur allzu oft Imitation, statt die (riskante) Kreation des tatsächlich Neuen zum Ergebnis hat.

## Literatur

- Adam, Matthias/Martin Carrier/Torsten Wilholt (2006): Moderate emergentism. How to serve the customer and still be truthful: methodological characteristics of applied research. *Science and Public Policy* 33/6: 435-444.
- Amabile, Teresa M. (1996): *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder/Co.: Westview Press.
- Barley, Stephen R. (2006): When I write my masterpiece: thoughts on what makes a paper interesting. *Academy of Management Journal* 49 (1): 16-20.
- Barry, Andrew (2000): Invention and inertia. *Cambridge Anthropology* 21: 62-70.
- Becher, Tony/Paul R. Trowler (2001)[1989]: *Academic Tribes and Territories*. Buckingham: Open University Press.
- Bennich-Björkman, Li (1998): *Organising Innovative Research. The Inner Life of University Departments*. Oxford: Pergamon Press.
- Besio, Christina (2009): *Forschungsprojekte. Zum Organisationswandel in der Wissenschaft*. Bielefeld: transcript.
- Braun-Thürmann, Holger (2005): *Innovation*. Bielefeld, transcript.
- Bröckling, Ulrich (2004a): Kreativität, in: Bröckling, Ulrich (Hg.): *Glossar der Gegenwart*. Frankfurt/Main, Suhrkamp: 139-144.
- Bröckling, Ulrich (2004b): Kreativität ein Brainstorming, in: Bröckling, Ulrich/Axel T. Paul/Stefan Kaufmann (Hg.): *Vernunft, Entwicklung, Leben: Schlüsselbegriffe der Moderne. Festschrift für Wolfgang Ißbach*. München, Wilhelm Fink: 235-243.
- Bröckling, Ulrich (2007): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Brodbeck, Karl-Heinz (2006): Neue Trends der Kreativitätsforschung. *Psychologie in Österreich*(4&5 2006): 246-253.
- Bullinger, Hans-Jörg/Sibylle Hermmann (2000) (Hg.): *Wettbewerbsfaktor Kreativität. Strategien, Konzepte und Werkzeuge zur Steigerung der Dienstleistungsperformance*. Wiesbaden: Gabler.
- Ebert-Schifferer, Sybille (2008): Zwischen Tabula rasa und Normerwartung -Kreativität in der Kunst am historischen Beispiel der Malerei, in: Gravenitz, Gerhart von/Jürgen Mittelstraß (Hg.): *Kreativität ohne Fesseln. Über das Neue in Wissenschaft und Kultur*. Konstanz, UVK: 105-149.
- Europäische Kommission (2008): *Das Jahr 2009 soll Jahr der Kreativität und Innovation werden, schlägt die Europäische Kommission vor*, Brüssel, Europa Press Releases RAPID, <http://europa.eu/rapid-/pressReleasesAction.do?refe>

- rence=IP/08/482&format=HTML&aged=1&language=DE&guiLanguage=en, 2009, 25.08.2009.
- Frankenberg, Peter (2008). Rede anlässlich des Konstanzer Wissenschaftsforums „Kreativität ohne Fesseln“, vom 19. April 2007: url: [http://mwk.baden-wuerttemberg.de/uploads/media/Min\\_Rede\\_Kreativitaet\\_ohne\\_Fesseln\\_19\\_04\\_07.pdf](http://mwk.baden-wuerttemberg.de/uploads/media/Min_Rede_Kreativitaet_ohne_Fesseln_19_04_07.pdf), Zugriff am 14.08.2009.
- Fuller, Steve (2002): Knowledge Management Foundations. Boston e. a.: Butterworth-Heinemann.
- Heinze, Thomas/Philip Shapira/Jacqueline Senker/Stefan Kuhlmann (2007): Identifying creative research accomplishments: methodology and results for nanotechnology and human genetics. *Scientometrics* 70(1): 125-152.
- Hoppe, Robert (2005): Rethinking the science-policy nexus: from knowledge utilization and science technology studies to types of boundary arrangements. *Poiesis & Praxis: International Journal of Technology Assessment and Ethics in Science* 3(3): 199-215.
- Jansen, Stephan A./Eckhard Schröter/Nico Stehr (Hg.) (2009): Rationalität der Kreativität? Multidisziplinäre Beiträge zur Analyse der Produktion, Organisation und Bildung von Kreativität. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kuhn, Thomas (1973)[1962]: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen (deutsche Ausgabe). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1988): Über Kreativität, in: Gumbrecht, Hans Ulrich (Hg.): Kreativität - Ein verbrauchter Begriff? München, Wilhelm Fink: 13-20.
- Merton, Robert K./Elinor Barber (2004): The Travels and Adventures of Serendipity: A Study in Sociological Semantic and the Sociology of Science. Princeton: Princeton University Press.
- Mittelstraß, Jürgen (2008): Zur Einführung in den Kreativitätsbegriff, in: Gravenitz, Gerhart von/Jürgen Mittelstraß (Hg.): Kreativität ohne Fesseln. Über das Neue in Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur. Konstanz, UVK: 13-18.
- Münch, Richard (2006): Die Entsorgung wissenschaftlicher Kreativität. Latente Effekte der kennzifferngesteuerten Mittelverteilung im akademischen Feld. *Die Hochschule* 16(2): 98-122.
- Nationale Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung (2009): Kreativität und Innovation. Europäisches Jahr 2009, Bonn, Nationale Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung, [http://www.ejki2009.de/ueber\\_das\\_europaeische\\_jahr\\_2009\\_2.html](http://www.ejki2009.de/ueber_das_europaeische_jahr_2009_2.html), 2009, 15.08.2009.
- Ochse, R. A. (1990): Before the Gates of Excellence. The Determination of Creative Genius. Cambridge: Cambridge University Press.
- Osborne, Thomas (2003): Against ‚creativity‘: a philistine rant. *Economy and Society* 32(4): 507-525.
- Salter, Ammon J./Ben R. Martin (2001): The economic benefits of publicly funded basic research: a critical review. *Research Policy* 30: 509-532.
- Scheer, Elke (2008): Eingangstatement Elke Scheer, in: Gravenitz, Gerhart von/Jürgen Mittelstraß (Hg.): Kreativität ohne Fesseln. Über das Neue in Wissenschaft und Kultur. Konstanz, UVK: 168-172.
- Schumpeter, Joseph A. (1934): The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press.



- Simon, Dieter (2008): Kulturelle Kreativität, in: Gravenitz, Gerhart von/Jürgen Mittelstraß (Hg.): Kreativität ohne Fesseln. Über das Neue in Wissenschaft und Kultur. Konstanz, UVK: 179-198.
- Sonnenberg, Stephan (2007): Kooperative Kreativität. Theoretische Basisentwürfe und organisationale Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Sternberg, Robert J. (2003): Wisdom, intelligence, and Creativity Synthesized. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stewart, Tom (1997): Intellectual Capital: The Wealth of Organizations. London: Nicolas Brealy.
- Stigler, George (1965): Essays in the History of Economics. Chicago: The University of Chicago Press.
- Tuunainen, Juha (2005): Contesting an hybrid firm at a traditional university. Social Studies of Science 35: 173-210.
- Weick, Karl E./Frances Westley (1999): Organizational learning: affirming an oxymoron, in: Clegg, Steward R./Cynthia Hardy/Walter R. Nord (Hg.): Managing Organizations. Current Issues. London, Sage: 190-209.
- Weinert, Franz Emanuel (1994): Wissenschaftliche Kreativität: Mythen, Fakten und Perspektiven, Paderborner Universitätsreden Heft 39. Paderborn: Universität Paderborn.
- Weingart, Peter (2001): Die Stunde der Wahrheit. Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft. Weilerswist: Velbrück.
- Weizsäcker, Carl Christian von (2008): Institutionelle Kreativität, in: Gravenitz, Gerhart von/Jürgen Mittelstraß (Hg.): Kreativität ohne Fesseln. Über das Neue in Wissenschaft und Kultur. Konstanz, UVK: 57-74.
- Wilkesmann, Uwe/Grit Würmseer (2007). Wissensmanagement an Universitäten: Universität Dortmund Zentrum für Weiterbildung, Discussion Papers des Zentrums für Weiterbildung, 03-2007, Dortmund.
- Willke, Helmut (1997): Dumme Organisationen, intelligente Parlamente. Wie es kommt, daß intelligente Personen in dummen Organisationen operieren können, und umgekehrt. in: Grossmann, Ralph (Hg.): Wie wird Wissen wirksam? Wien, New York, Springer: 107-110.
- Winter, Martin (2004): Fachbereiche und Fakultäten. Bestehende Organisationsstrukturen und aktuelle Reformprojekte an Universitäten. Die Hochschule 13(1): 100-143.